



**Local Conference Call
Burger King Brasil S/A (BKBR3)
Resultados do 3T21
5 de novembro de 2021**

Operador: Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK **Brasil** para discussão de resultados referentes ao **3º trimestre de 2021**. Estão presentes hoje conosco os senhores **Iuri Miranda**, **Gabriel Guimarães** e o time de Relações com Investidores.

Informamos que este evento está sendo gravado e que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação do BK **Brasil**. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de alguma assistência durante a teleconferência queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando * zero.

Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela internet, via webcast, podendo ser acessado no endereço www.burgerking.com.br/ri onde se encontra disponível a respectiva apresentação. A seleção dos slides será controlada pelos senhores. O *replay* deste evento estará disponível logo após seu encerramento.

Gostaríamos de informar que esta teleconferência está sendo simultaneamente traduzida para o inglês a fim de atender aos investidores estrangeiros da Companhia.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios do BK **Brasil**, projeções, metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da Administração da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis para o BK **Brasil**. Considerações futuras não são garantia de desempenho e envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Investidores e analistas devem compreender que condições gerais, condições do setor e outros fatores operacionais podem afetar os resultados futuros do BK **Brasil** e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais condições futuras.

Gostaria agora de passar a palavra a **Iuri Miranda** – Presidente do BK **Brasil**, que



iniciará a apresentação. Por favor, **Iuri**, pode prosseguir.

Sr. Iuri Miranda: Muito obrigado pela introdução, operador. Bom dia a todos, espero que vocês e suas famílias estejam muito bem. Muito obrigado também pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o terceiro trimestre de 2021.

É bastante gratificante poder dividir com vocês os resultados da companhia em um momento em que, finalmente, parecemos ter uma clareza maior em relação à forma como essa pandemia, que afetou à nossa sociedade durante tanto tempo, está sendo controlada. Orgulhoso também dizer que, com o trabalho do nosso time, conseguimos proteger nossos colaboradores e não perdemos nenhuma vida para Covid em nossas operações nestes dois anos que se passaram. Dessa forma, nós seguimos encorajados com as tendências observadas neste trimestre e com a nossa posição para capturar as oportunidades à nossa frente.

O terceiro trimestre começa a ser um *turning point* bem importante para a nossa companhia, que mais uma vez mostrou a força de suas marcas ainda em um cenário adverso. Nós observamos ao longo dos últimos meses uma retomada consistente em nosso consumo *on-premise* que, aliada ao contínuo crescimento dos canais digitais, possibilitou que a companhia pudesse chegar em níveis próximos a 2019 em receitas totais.

Os indicadores digitais seguem alinhados com a nossa expectativa em todas as frentes, e já neste trimestre nós chegamos à marca de 2.4 milhões de usuários em nosso recém-lançado Programa de Fidelidade. Nosso ritmo de recuperação foi significativo, mês após mês, de forma que fechamos setembro muito próximos à performance de 2019 no conceito de mesmas lojas.

Essa tendência permaneceu em outubro e depois de um longo período, nesse mês, outubro, nossos restaurantes passaram a crescer versus a mesma base de 2019. É interessante mencionar que nós chegamos aos níveis de 2019 mesmo com vendas *on-premise* ainda em recuperação, especialmente algumas regiões geográficas do país. Isso pode indicar um potencial de vendas incremental dos outros canais à medida que há um retorno de vendas de shopping centers a patamares próximos do pré-Covid. Para o BK, esse crescimento foi à frente das nossas melhores expectativas, e para Popeyes nós já chegamos a quase 20%.

Durante esse trimestre, como parte da nossa estratégia de desenvolvimento de restaurantes, realizamos 8 aberturas líquidas, sendo todas elas restaurantes *free standings* Burger King. Seguimos canalizando nossas energias para entregarmos a melhor experiência para os nossos clientes da forma mais eficiente. Esse equilíbrio harmônico entre *on* e *off-premise*, nos levou a ter os melhores



indicadores de NPS do mercado de QSR no Brasil, segundo importantes fontes de pesquisa, como o Reclame Aqui.

Atrelado a essa excelente experiência, podemos, através de tecnologia, manter nossas despesas controladas, de forma que começamos a gerar a boa alavancagem operacional, que é fundamental em nosso negócio. Com isso, nós tivemos um trimestre com geração de caixa operacional, o que volta a nos colocar mais próximos do que é a capacidade de resultado da nossa companhia.

Na sequência do fechamento do trimestre, já em outubro, depois de várias iniciativas nos últimos anos, lançamos formalmente nossos compromissos de ASG até 2030. Nosso plano ele é focado em 3 pilares fundamentais: nossa gente; nossa comida; e a nossa pegada. É através dessas frentes que acreditamos que, com melhores práticas de governança e sustentabilidade, daremos importante contribuição à sociedade, ao ambiente e às pessoas, fazendo com que o nosso negócio seja duradouro e próspero em um mundo melhor.

Por fim, eu gostaria de comentar a respeito da associação com a Domino's, que compartilhamos com o mercado no último domingo. Conforme mencionamos em fato relevante, o distrato ocorreu em comum acordo entre as partes e sem penalidades, que, por sua vez, viram que as condições do mercado brasileiro mudaram drasticamente desde que a transação foi anunciada.

Nós entendemos que esse não seria o melhor momento para seguirmos adiante. Seguimos acreditando que o mercado de pizza pode representar uma boa oportunidade de versificação para a companhia e que a Domino's tem algumas das características importantes que buscamos em grandes marcas. Em um momento oportuno, voltaremos avaliar eventuais caminhos nessa direção. Eu gostaria de reforçar que nós temos duas marcas muito fortes e ainda em franca expansão.

Em momento de incertezas macroeconômicas, estamos seguros de que temos o time focado e as ferramentas corretas para acelerarmos o plano de desenvolvimento, de transformação digital e de rentabilidade, capturando as oportunidades que estão à nossa frente, tanto em Burger King quanto em Popeyes.

Agora eu gostaria de comentar nossos resultados do terceiro trimestre de 2021. Por favor, sigam para o slide número três. Nossa receita operacional líquida atingiu R\$710 milhões, um crescimento de 35.9% quando comparado ao mesmo período do ano anterior. Já na comparação com o segundo trimestre de 2021, a receita líquida apresentou um crescimento de 25%. Esse crescimento, conforme eu comentei, vem de uma importante sobreposição dos canais digitais, que



atingiram recorde de performance nesse trimestre com a retomada do consumo *on-premise* em nossos restaurantes.

As vendas no conceito de *same-store-sales* atingiram no trimestre 17.2% para Burger King e 15.7% para Popeyes. A trajetória nesse conceito tem sido mais rápida do que esperávamos e caminhamos para o último importante trimestre prontos para receber os nossos clientes. Como eu mencionei há pouco, em outubro, BK entrega um *same-store-sales* dois anos de *middle single-digit* e Popeyes *high teens*.

Em relação aos resultados operacionais, o Ebitda ajustado atingiu R\$85.4 milhões, um aumento de R\$96.8 milhões quando comparados ao terceiro trimestre de 2020 e de R\$74.8 milhões em relação ao segundo trimestre de 2021. Esse resultado é decorrente da recuperação de vendas, disciplina no controle das despesas e nossa estratégia de digitalização. Além disso, como consequência da melhora do resultado da operação, nesse trimestre, nós tivemos geração de fluxo de caixa operacional, o que mostra o potencial de geração de caixa em momento de melhor alavancagem operacional.

Com isso, eu passo a palavra para o meu sócio e CFO Gabriel Guimarães para dar mais detalhes sobre a performance da empresa.

Gabriel, por favor.

Gabriel Guimarães: Muito obrigado, luri, e bom dia a todos.

Passando para o slide quatro da apresentação, vemos que ao longo do terceiro trimestre de 2021 a companhia realizou a abertura líquida de 8 restaurantes, sendo 6 BKs próprios e 2 BKs franqueados. Com isso, encerramos o terceiro trimestre de 2021 com um total de 927 restaurantes, dos quais 723 próprios das marcas Burger King e Popeyes e 204 de franqueados da marca Burger King.

Seguindo para o slide cinco, e conforme comentado pelo luri, nossa receita operacional líquida atingiu R\$710 milhões, um crescimento de 35,9% quando comparado ao mesmo período do ano anterior. Durante o trimestre, com a suavização das medidas restritivas, possibilitada pelo avanço da população imunizada e a consequente melhoria dos indicadores de mobilidade urbana, as vendas da companhia tiveram forte recuperação e progrediram gradualmente mês após mês de forma que, ao final de setembro, as vendas por restaurante já estavam muito próximas aos níveis de 2019 no conceito de *same-store-sales* dois anos. Já no mês de outubro, conforme o gráfico à direita do slide, nossos restaurantes Burger King tiveram performance superior ao ano de 2019.



Em Popeyes, seguimos construindo uma marca que vem nos surpreendendo positivamente em termos de *awareness* e consistência operacional. O resultado dessa combinação, mesmo com restrições para uma operação que ainda está 100% concentrado em shoppings, foi um *same-store-sales* positivo no conceito de dois anos de +3,1% no trimestre e, em outubro, chegando ao alto duplo dígito de crescimento.

À medida que vemos nosso fluxo transacional se recuperando dentro dos restaurantes, a incrementalidade dos canais digitais, tanto em *ticket* quanto em frequência, tem apontado para uma boa direção.

Avançando para o slide seis, vemos a performance dos canais digitais, que vêm representando um crescimento sólido e consistente. Esses canais, representados pelo *delivery*, totem e app, apresentaram recorde no trimestre, totalizando 231,4 milhões, uma alta de 70% se comparado ao terceiro trimestre de 20, o que representou 33% das vendas da companhia. Ainda, se o compararmos ao segundo trimestre de 2021, as vendas digitais apresentaram alta de 24%.

Indo para o próximo slide, temos mais detalhes destes canais e do que estamos construindo em nosso ecossistema digital. O *delivery* representou neste trimestre 16% das vendas totais da companhia, mostrando sua resiliência em meio à retomada das vendas do balcão. Nossa solução de *last mile* segue sendo escalada e tem conseguido entregar níveis consistentes de experiência, o que nos encoraja para acelerar essa solução de *delivery* híbrido ou proprietário. Até o fim do ano, através deste modelo cobriremos cerca de 50% dos nossos restaurantes em operações em mais de 50 municípios adicionais.

Adicionalmente, temos trabalhado continuamente para entregar a melhor experiência nos restaurantes e em todos os canais digitais. Como consequência, alcançamos as melhores avaliações dos consumidores nos aplicativos de *delivery* e, de acordo com o Reclame Aqui, temos o melhor nível de experiência dentre os operadores de QSR no Brasil.

Os totens de autoatendimento foram destaque novamente com um ganho de 665% de receita em relação ao terceiro trimestre de 2020 e ganho de 13 pontos percentuais de representatividade sobre as vendas totais digitais, atingindo R\$108 milhões. Este crescimento demonstra que com a digitalização das operações podemos melhorar a experiência do usuário sendo mais eficientes durante sua jornada de consumo.

Em nosso CRM, as vendas identificadas já representam quase um quarto de todas as transações da companhia. Esta frente segue sendo um importante pilar para uma maior assertividade nas interações com nossos clientes, o que têm nos



permitido avançar na estratégia clusterizada de precificação e consequentemente melhorar nossas margens por *ticket*.

Nossas vendas via aplicativo seguiram forte trajetória de crescimento, apresentando um aumento de 400% versus o terceiro trimestre de 2020. O Club BK, nosso Programa de Fidelidade, encerrou o trimestre com 2,4 milhões de usuários, um crescimento de 143% em relação ao segundo trimestre de 2021. Conforme tínhamos estudado em outras referências globais, as vendas geradas através do programa têm possibilitado um aumento de duplo dígito nas vendas desse canal, trazidos pela combinação de maior frequência e *spend*. A velocidade com que o programa tem crescido e se tornado relevante para os nossos consumidores começa a mostrar os primeiros resultados de todo o investimento que temos feito ao longo dos últimos anos.

Neste trimestre, também alinhados com as principais tendências do varejo, começamos a ver um *share* mais expressivo de vendas passando por meios de pagamento digitais, como e *E-Wallets* e Pix.

Seguindo para o slide nove, apresentamos a evolução dos nossos custos, despesas com vendas nos restaurantes e G&A. O custo da mercadoria vendida atingiu 36,4% da receita no trimestre, uma redução de 240 *basis points* versus o terceiro trimestre de 2020. Quando comparamos ao segundo trimestre de 2021, a queda foi de 340 *basis points*.

Conforme temos acompanhado, a apreensão no cenário de commodities continua desafiador em nossa estrutura de custos, mas foi mitigada principalmente pelo contínuo trabalho de *revenue management*, pela evolução do CRM, que nos permite reduzir nossa parcela de descontos massivos, e por importantes negociações com nossos fornecedores ao longo do terceiro trimestre. É importante reforçar que neste trimestre foram reconhecidos créditos de 8.3 milhões no resultado referente à reversão de uma provisão para perda de créditos de ICMS em uma de nossas aquisições, o que representou um benefício de 120 *basis points* na margem bruta do período.

Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, atingiram 334 milhões no terceiro trimestre de 2021, esse crescimento de 6,6% comparado ao avanço de vendas de quase 36% mostra a alavancagem operacional do nosso negócio. Essa alavancagem é fruto da nossa disciplina na contenção de despesas discricionárias, da nossa capacidade de renegociações comerciais e principalmente pelo ganho de eficiência que a tecnologia tem trazido às nossas operações.

Conforme vocês podem ver no gráfico central do slide, após dois anos com 53



restaurantes a mais em nossa base e com o *delivery* representando 16% das receitas da companhia, seguramos o crescimento de despesas a um nível abaixo de 4%. Já as despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, atingiram 7,2% da receita líquida no trimestre, uma alta de 110 *basis points* quando comparado ao terceiro trimestre de 2020 em virtude dos efeitos da MP 936 naquele ano. Além dos impactos da medida mencionada, com uma melhor visibilidade do resultado deste ano, a companhia optou por provisionar parte do bônus anual de seus colaboradores. Conforme temos falado, estamos preparando nosso time, sobretudo na área de tecnologia, para uma venda mais forte, o que trará alavancagem operacional nessa linha.

Existiram no trimestre ainda despesas *one-off* relativas ao processo de M&A, que totalizaram cerca de R\$4 milhões, e as contingências trabalhistas dos últimos trimestres.

No slide 10, conforme já mencionamos, o Ebitda ajustado atingiu 85,4 milhões, um aumento de 96,8 milhões quando comparado ao terceiro trimestre de 2020 e de 74,8 milhões versus o segundo trimestre de 2021. Este resultado é decorrente da recuperação de vendas, da disciplina no controle das nossas despesas e a estratégia de digitalização. Com isso, ainda que impactados com o menor fluxo transacional, a companhia consegue se aproximar de níveis históricos de Ebitda ajustado.

Na parte central do slide, vemos que nosso resultado ainda foi impactado pela pandemia, mas que as medidas adotadas pela companhia ajudaram para que tivéssemos um prejuízo líquido 68 milhões melhor do que o terceiro trimestre de 2020. Do lado direito, vemos que o endividamento bruto total da companhia atingiu 832,7 milhões, que combinado a um caixa total disponível de 485,8 milhões nos leva a uma dívida líquida de 346,9 milhões no terceiro trimestre de 2021. Estrutura de capital que, após um período adverso, melhora e nos prepara para acelerarmos nosso crescimento.

Seguindo para o slide 11, podemos ver o Capex e o fluxo de caixa operacional. Os investimentos totais da companhia atingiram 63 milhões no terceiro trimestre de 2021, uma ligeira queda quando comparado ao terceiro trimestre 20 em virtude da desaceleração do crescimento trazida pela pandemia no decorrer dos últimos dois anos. A companhia manteve parte significativa do montante em investimentos na frente de tecnologia, reforçando sua estratégia de digitalização das operações.

Do lado direito do slide, vemos que a geração de caixa operacional foi de 84,7 milhões no trimestre versus um consumo de caixa de 18,3 milhões no terceiro trimestre de 2020, este desempenho é reflexo da retomada operacional que a companhia apresentou durante o trimestre com a reabertura de grande parte de



seus restaurantes aliada à evolução da nossa eficiência operacional.

Com isso, finalizamos a nossa apresentação e gostaríamos de abrir para perguntas.

Operadora, por favor, pode passar para as perguntas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operador: Senhoras e senhores, iniciamos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem *1. E para retirar a pergunta da lista, por favor, digitem*2.

Nossa primeira pergunta vem de Marcela Regia, Credit Suisse.

Marcela Regia: Bom dia, pessoal. Oi, Iuri, oi, Gabriel. Eu tenho duas perguntas aqui do meu lado. a primeira delas é que vocês comentaram no *release* que a recuperação de *same-store-sales* tem dado de maneira adversa, com algumas regiões já mostrando uma tendência positiva para os restaurantes BK. Acho que seria legal se vocês pudessem elaborar um pouquinho aqui como é que vocês estão vendo isso, de que forma geograficamente está sendo diferente essa recuperação. E até se você puder comentar rapidamente o *same-store-sales* positivos de Popeyes que vocês falaram no terceiro tri, se eles consideram todas as lojas da marca ou se houve lojas fechadas por mais sete dias que estão fora dessa base. Essa seria a minha primeira pergunta. Acho que eu posso esperar e aí eu faço a minha segunda pergunta.

Iuri Miranda: Olá, Marcela, tudo bem? Obrigado pela pergunta, espero que você aí e o time do Credit Suisse estejam bem.

O comentário sobre a questão geográfica que a gente está enxergando é principalmente a diferença entre o nordeste e o sudeste. O nordeste ele já está na frente em *same-store-sales*, restaurantes inclusive de shopping já postando *same-store-sales* positivos, com um incremental que a gente está enxergando de *delivery* e de *drive-thru* bastante interessante. E a nossa teoria para a diferença da performance no nordeste, principalmente quando você pensa nos estados de São Paulo, São Paulo capital e Rio de Janeiro, é que o fluxo durante a semana, principalmente no horário de almoço, em algumas regiões mais centrais dessas capitais eles ainda não regressaram totalmente, e isso pode estar associado a um não retorno integral dos escritórios nessas região. Ou seja, pessoas ainda trabalhando em *home office*, o que faz com que o fluxo durante a semana de almoço seja um pouco menor.



Com relação à sua pergunta de Popeyes, sim, está tendo uma performance bastante expressiva, o nosso critério de *same-store-sales* é o mesmo que a gente aplica para a Burger King, as lojas de Popeyes elas foram mais impactadas inclusive do que as lojas... quando você pensa em total cadeia, né, porque 100% dos nossos restaurantes Popeyes eles estão em shopping, né, e agora com o regresso eles estão também mais alavancados com o regresso das vendas dos shoppings, e o que é interessante, que a gente já tinha visto inclusive, Marcela, em outros mercados, é que esse mercado de frango funcionou muito bem com o *delivery* também. A gente teve uma surpresa bastante agradável com as vendas de *delivery* durante esse período e a volta do shopping tem mantido as vendas de *delivery* e as vendas *on-premise*.

Então, a gente está bastante animado com o resultado de vendas de Popeyes.

Marcela Regia: Perfeito, Iuri, Superobrigada. E a minha segunda pergunta é que vocês também comentaram que o plano é acelerar a expansão ano que vem, tanto para a BK quanto para Popeyes. Não sei se vocês conseguem comentar um pouquinho do que que a gente pode imaginar em termos de abertura para cada marca ano que vem.

Iuri Miranda: Boa pergunta. A gente está planejando voltar a níveis históricos aí de crescimento, níveis de 2018-2019, com uma visão muito clara de que as aberturas de Burger King 100% baseado (ou a maioria absoluta baseada) em *free standings*, a gente volta a reengrenar máquina, já trabalhamos em assinatura de contratos para a abertura das lojas de 2022, então a gente deve imaginar um nível de abertura de *free standings* Burger King próximo do nível de abertura de *free standings* de 19, por exemplo, e, para Popeyes, a nossa estratégia, acabamos de abrir esse num segundo estado, que foi o Rio de Janeiro, a gente até o final do ano vai ter mais algumas aberturas de Popeyes para consolidar esse estágio um de abertura no Rio de Janeiro, e o nosso plano no ano que vem é voltar a acelerar a abertura, alguma coisa 20 e 30 lojas PLK no ano e já procurando expandir para novos mercados e aproveitando as oportunidades de algumas vacâncias que a gente começa a enxergar em shoppings para a entrada em novos mercados.

Marcela Regia: Perfeito, muito obrigada pelas respostas.

Iuri Miranda: De nada, bom dia.

Operador: Nossa próxima pergunta vem de Tiago Bortolucci, bolo de Goldman Sachs.

Tiago Bortolucci: Oi, bom dia, Iuri e Gabriel. Parabéns pelo resultado e obrigado por pegaram nosso pergunta. Eu queria explorar um pouco mais o cenário de



margem bruta para o ano que vem. Vocês têm feito um excelente trabalho em termos de *revenue management*, CRM e eficiências em geral, o que até agora foi suficiente para mais que compensar a pressão de commodities e sustentar uma boa evolução do lucro bruto. Agora, daqui para frente, o que a gente está vendo é que a inflação de custos não está moderando como esperado e o ambiente macro segue desafiador, o que poderia pressionar a demanda por QSR e a capacidade da indústria de continuar repassando preços e capturar um melhor efeito mix.

Dado todo esse contexto, como vocês devem equalizar esse algoritmo de crescimento de *top line* e rentabilidade para o ano que vem? Obrigado.

Iuri Miranda: Oi, Tiago, obrigado. Obrigado pelo reconhecimento aí também dos resultados, é importante para o time, a empresa e todo o time está escutando. É uma excelente pergunta, e aqui nós vemos duas componentes quando a gente vai falar de margem, né. Então, vamos começar pela componente da elasticidade de a gente continuar fazendo *revenue management* e alguns incrementos de preço que são absolutamente necessários, e ali toda a base de tecnologia que a gente construiu nesses últimos anos a gente começa a colher os dividendos, você mesmo mencionou a questão do *revenue management*, e os dividendos vêm a partir de você conseguir fazer seu gerenciamento de preço aonde ou se consegue ter elasticidade na demanda.

Então, são aumentos de preços realmente não gerais, mas sim pontuais. Algumas plataformas a gente já tem exercido um papel de *price setter*. Então, se você pega, por exemplo, a nossa plataforma de entrada estava 9,90, a gente teve que fazer um repasse, foi para 10,90, e a gente vê que o mercado segue porque a pressão, como você falou, de custo é uma pressão comum a todos os jogadores, a todos os *players* do mercado, e a gente realmente acredita que, como o Gabriel mencionou na parte dele, ferramentas como Clube BK, como o CRM, onde a gente consegue aumentar frequência, onde a gente consegue aumentar *spend* em clientes bastante focados vai nos ajudar numa parte, que é a parte de *sell-in*, de *sell-out* de preço de venda.

Quando a gente pensa na parte de custos, tá, você tem razão, o ambiente continua sendo um ambiente desafiador e aí entra a questão da escalabilidade, entra a questão da parceria com os nossos fornecedores e a gente tem procurado trabalhar e mitigar, como você disse, junto com ações nos nossos fornecedores o máximo possível para ganhar esse poder de negociação junto a eles.

O Gabriel ele é também responsável pela parte de *procurement* e *supply* e ele pode dar um pouco mais de cor nessa área para você e nossa visão, mas só terminando, Tiago, antes de passar para a parte do Gabriel, respondendo sua pergunta mais especificamente, a gente imagina que a gente deve rodar em um



nível de margem a níveis aí de 2019 apesar de toda a pressão ser seguida nos últimos dois anos aí pela parte de preço.

Gabriel, não sei se quer complementar com alguma informação adicional.

Gabriel Guimarães: Acho que para completar o ponto aqui, Tiago – obrigado pela pergunta –, a gente tem visto realmente um patamar de inflação alto, mas um pouco mais estável do que a gente vivia no início dessa pandemia no começo do ano. Então, de certa forma, a gente está muito mais bem-preparado para encarar esse momento desafiador com todas as iniciativas que o luri colocou.

Acho que tem um ponto que é bem significativo, a gente tem visto um mercado bem mais racional dado que esse desafio é para todo mundo da indústria de *food service*. Em um momento como esse, a nossa indústria de QSR ela continua sendo muito atrativa para o consumidor porque a gente continua tendo um *price point* médio significativamente abaixo do que outros segmentos dentro de *food service*. Você pela um *ticket* de *casual dining*, um *ticket* de *full service*, a gente tem *tickets* de 2 a 3 vezes maiores que QSR. Então, na prática, o que a gente vê globalmente em momentos de crise, inclusive no Brasil, pegar 2016, por exemplo, com um ambiente macro desafiador, a gente vê um ganho de *share* de QSR dentro do setor de *food service* que é expressivo, e recentemente a gente tem visto as mesmas tendências aqui no Brasil e acompanhamos números muito parecidos da velocidade de retomada de QSR em outras economias também.

Então, eu acho que eu e o luri viemos falando muito que os dois primeiros trimestres ainda tinham muitas iniciativas sendo implementadas, acho que no terceiro trimestre a gente começa a mostrar esse equilíbrio um pouco melhor e a gente deveria ter condições de começar a manter a margem mais próxima do cenário que a gente entregou nesse trimestre e que a gente rodava até 2019.

Tiago Bortolucci: Obrigado, pessoal, está muito claro. Se eu puder fazer só um *follow-up*, vocês me desculpem se vocês comentaram isso no início do call e eu possa ter perdido o comentário. Na parte de Domino's, eu entendo o *timing* e o motivo do anúncio do término do contrato, eu só queria entender no fundamento para pizza, muda alguma coisa na visão de vocês, é algo mais estrutural da indústria ou tem mais a ver com o *timing* da operação?

Iuri Miranda: Tiago, a gente comentou, não tem nada a ver com o fundamento da pizza, a gente continua acreditando que o mercado de pizza é um mercado interessante e a gente também não tem dúvida nenhuma na força da marca Domino's e as potenciais sinergias que poderia ter com a nossa operação. Como você disse, é uma decisão exclusivamente de *timing*.



Tiago Bortolucci: Perfeito, pessoal, muito obrigado.

Operador: Nossa próxima pergunta vem de Robert Ford, Bank of America Merrill Lynch.

Roberto Ford: Bom dia a todos e obrigado por pegar minha pergunta. E parabéns pelo trimestre, Iuri e Gabriel.

À medida que vocês aumentam a digitalização nas interfaces de consumo, aquisição de clientes e promoções, como devemos pensar sobre esses impactos específicos para *gross margin* ou margem bruta, publicidade e estrutura de despesas de loja, por favor?

Iuri Miranda: Bob, espero que você esteja bem também. Uma pergunta bastante interessante, pergunta que é bom começar a responder e mostrar alguns números, Bob, porque a gente já vem investindo nesse negócio, em algumas plataformas, há 3 anos, e a gente sempre escutou desde o começo do investimento é que essa questão de tecnologia em um determinado momento ela começa a ser exponencial.

Então, deixa eu elencar algumas das coisas que a gente já está vendo e quando a gente olha isso para frente. Quando a gente olha para a questão de *top line*, a própria *revenue management* e o que nos ajudou agora em mitigar alguns impactos de inflação é um bom exemplo de como a tecnologia pode trazer, então é toda a questão, por exemplo, no Clube BK, que é o Programa de Fidelidade, a gente [incompreensível - pressionou] com 2.4 milhões, um programa lançado há pouco tempo em que você começa a enxergar uma maior frequência e o maior *spend*, e o Gabriel mencionou que a combinação dessas duas coisas nos traz já um *same-store-sales* nesse canal aqui de *double digit*. Então, frequência e *spend*, e a gente está com 2.4 milhões de em poucos meses e a gente tem uma tendência de crescimento nesse canal.

E se você for perguntar “é algo específico daqui?”, não a gente já tinha visto isso quando nós fizemos os nossos benchmarks e decidimos ingressar nesse Programa de Fidelidade, a gente já tinha visto isso em bons operadores em outros países com números parecidos.

Quando você olha no canal, por exemplo, é de *self-ordering kiosks* ou os totens, se você for olhar a nossa linha de *labor*, você começa a ver um controle, uma produtividade de *labor* interessante, e isso tem muito a ver também com o aumento de produtividade que a gente consegue pelo um complemento de números de totens nos nossos restaurantes. E aí o que você pode argumentar é “mas só o totem em si é necessário para aumentar a produtividade?”, a resposta é



não, se eu não me engano, a gente já está na segunda na terceira versão de UX (*User Experience*) desses totens, time de marketing e tecnologia fazendo um trabalho excelente em reduzir o número de fricção nessa sequência, nessa jornada do cliente no totem, e o que é interessante também, Bob, é que os totens têm mostrado um NPS (*net promoter score*) inclusive superiores às vezes que o balcão, mostrando que essa combinação de tecnologia, mas ela sendo feita com um UX interessante, pode realmente melhorar a experiência.

O terceiro ponto – e desculpe pela resposta, mas eu acho que a tecnologia começa a mostrar fatos evidentes, eles são importantes de serem disso aqui –, outro ponto que o Gabriel mencionou é que com o crescimento dos *E-Wallets* que a gente está tendo, e lembrando a vocês, a gente já comentou de outras vezes que a gente faz isso absolutamente integrado em toda a cadeia, não são coisas *offline*, mas são, sim, integradas em todo o nosso sistema de visibilidade para melhorar inclusive a experiência do consumidor, já consegue um crescimento com Pix e outros métodos de pagamento, e isso diminui o MDR, o custo de MDR para a gente, óbvio que o custo de Pix é um custo mais barato do que aquele que você for pagar na transação de cartão de crédito ou em uma transação de débito,

E por último, o *delivery* também se mantendo incremental – e aí a gente falava de alguma coisa em torno de 50%, acima disso ele é a margem [incompreensível] para gente, isso está trazendo também um melhor resultado, e outras frentes que a gente trabalha no *delivery*, e o Gabriel comentou, Bob, é a questão do *delivery* próprio e da solução de *last mile*, onde permite a gente um modelo híbrido tanto de *full service* quanto de marketplace ou marketplace só de *delivery* próprio, e isso nos ajuda também em uma diminuição de custo de *take rate*.

Roberto Ford: Iuri, quando se trata de publicidade digital por app ou por [incompreensível] pagado em comparação com o mercado de massa, quanto você está economizando?

Iuri Miranda: Bob, essa é uma excelente pergunta. Se você for pensar em termos de *spend* total, o *spend* total nosso ainda é muito parecido com o que a gente tem nos meios tradicionais, mas eu acho que o melhor do investimento digital, ainda que no total, no absoluto, seja o mesmo, Bob, a grande diferença que a gente está vendo é como focar esse gasto. Essa é uma diferença brutal. Exemplo, se antes você gastava alguns milhões de reais para fazer uma campanha de marketing em um canal aberto, agora com toda a informação que a gente tem de CRM de vendas identificadas, ainda que você gaste o mesmo dinheiro em termos absolutos, a eficácia da sua campanha ela é muito maior. Então, o *retorno on investment* do que está trazendo a campanha ela é muito mais precisa do que você investir antes em campanha aberta.



Eu não estou dizendo com isso que a gente não faz mais campanha aberta em televisão. Sim, a gente faz, vai fazer parte, continua sendo parte da campanha da estratégia de marketing, mas eu realmente acredito que tem se dito agora de [mark tech], né, uma mistura de marketing com *technology*, com o uso de inteligência artificial, com o uso de algoritmos para direcionar com precisão onde você vai atrair novos consumidores é o futuro de marketing. Não é à toa que a gente tomou a decisão aqui de que o Ariel, o VP, ele hoje é VP de marketing, de vendas e tecnologia, e a gente está vendo uma mudança significativa na estratégia de comercialização.

Roberto Ford: Muito obrigado, Iuri. Novamente, parabéns.

Iuri Miranda: Obrigado, Bob.

Operadora: A próxima pergunta vem de João Paulo Andrade, Bradesco BBI.

João Paulo Andrade: Bom dia, Iuri, bom dia, Gabriel. Obrigado por pegar minha pergunta e parabéns pelo resultado. Eu tenho uma pergunta em relação ao CRM, desculpe se vocês já tiverem mencionado, mas está claro os benefícios de frequência, volume e assertividade de marketing, mas eu queria perguntar se vocês têm alguma mensuração de *lift* de margem em relação a esse mix mais premium dentro desses programas de clientes identificados, o próprio Clube BK.

E uma segunda pergunta, em SG&A, acho que parabéns também pela produtividade e alavancagem operacional, eu gostaria de entender se já dá para a gente pensar nessa linha como um *steady state* recorrente ou se ainda tem algum efeito pontual, negociação ainda gerando algum benefício. Obrigado.

Iuri Miranda: Oi, João. A parte de CRM, eu vou deixar também o Gabriel dar um pouco mais detalhe, aliás, para [incompreensível] o Gabriel já como CFO efetivo da companhia, vocês devem ter visto, e o Gabriel foi também um dos responsáveis lá atrás ele trabalhou em *price* e também ajudou na parte do CRM, ele pode ajudar bastante também aqui na resposta. Mas, sim, o CRM tem ajudado a gente principalmente na compreensão de onde direcionar as ofertas, e logicamente, se você vê um *profile* de um consumidor que tem um perfil de compra de produto premium, por exemplo, você não fica fazendo *push* de plataformas descontadas. Só um exemplo. E aí você realmente consegue gerenciar um *ticket* maior para esse tipo de consumidor.

Então, CRM te ajuda a você ter um *ticket* maior e ter um incremento de venda naqueles clientes, por exemplo, que são mais suscetíveis a fazer uma combagem, que é a compra de um refrigerante e de uma batata frita junto, por exemplo, quando você compra um sanduíche descontado. Esse é um KPI que a gente olha



com bastante frequência e que a gente tem visto inclusive aumentar a combagem dado esse melhor entendimento dos clientes.

Gabriel, não sei se você gostaria de acrescentar alguma coisa a mais.

Gabriel Guimarães: João, obrigado pela pergunta, cara, acho que, na essência, o CRM é sobre conhecer o seu cliente melhor, e quando a gente... cupom de desconto é uma importante alavanca do varejista, principalmente no nosso negócio, e a gente até alguns meses atrás a gente tinha essa importante alavanca do negócio uniforme para todo o território nacional para todo cliente do Burger King, e à medida que a gente consegue construir um *data lake* com dados, a gente interage com os consumidores da forma que é mais significativa para eles, talvez um desconto que eu desse que antes era referente à 20-15 por cento, eu hoje eu consigo interagir e converter aquele mesmo cliente com 5% ou com 10%.

Então, no fim do dia, o CRM é sobre acertar a interação com o cliente e aquilo ser relevante o suficiente para converter para ele dentro do restaurante, e é por isso que a gente tem falado tanto da importância de ter hoje perto de um quarto das transações da companhia já mapeadas no consumo *on-premise*, isso quer dizer que eu não só estou enviando um *push* interagindo com o cliente, mas quando ele troca dentro do restaurante a gente está conseguindo mensurar essa troca e retroalimentar a cadeia de dados e assim interagir com ele de uma forma melhor.

Então, naturalmente, quando você faz isso, você tem a parte de alavancagem operacional porque que você tem *tickets* e frequência maior que o Iuri comentou, mas também, dentro da linha de margem bruta, é um ganho expressivo para a companhia.

Quando a gente pensa em despesas com restaurantes, boa parte do que a gente tem dito aqui, João, são ganhos estruturais que a gente tem conseguido trazido pela tecnologia, então o Iuri comentou um pouco essa mesma frequência e *ticket* que geram alavancagem operacional, então marginalmente você tem uma queda dessas linhas no P&L, mas você também tem iniciativas como *labor*, que a gente tem feito há tanto tempo e temos conseguido manter um bom controle, taxas de MDR e outras iniciativas que a gente tem feito dentro de despesas com restaurantes que têm nos deixado mais eficiente ao longo do tempo, e acho que uma boa *proxy* disso é a gente mostrar que depois de dois anos com uma base de mais de 50 restaurantes conseguimos segurar essas despesas, de certa forma, num nível bem estável.

Iuri Miranda: Eu só acrescentaria, João, acho que é uma informação interessante, a gente disse que um terço das nossas vendas hoje são digitais e a gente também comentou que a gente já tem quase um quarto do total das transações nossas já



sendo idênticas. Quando você pensa em um terço das vendas digitais, nesse número, por exemplo, a gente não inclui cupons digitais, a gente está realmente considerando aqui vendas digitais aquilo que você consegue gerar através de um totem, aquilo que você consegue gerar através de um aplicativo.

Se a gente fosse considerar também os cupons digitais, a identificação das nossas vendas hoje já passaria... as nossas vendas digitais, desculpe, hoje já passariam de 50%. Isso é só para dar uma dimensão do que a gente vem construindo há três anos para possibilitar captura de dados, identificação de dados e um relacionamento com o cliente e, como eu disse, mencionei na pergunta do Bob, o que a gente espera realmente agora é começar a entrar em um ciclo de crescimento exponencial daquilo que a gente construiu nesses últimos anos com CRM, Clube BK, interligação, *E-Wallets*, e a gente ainda enxerga bastante coisa para fazer pela frente.

João Paulo Andrade: Perfeito, muito obrigado e parabéns de novo pelo resultado.

Iuri Miranda: Obrigado.

Operador: Novamente, para fazer uma pergunta, por favor, digitem *1.

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao Iuri para as considerações finais.

Por favor, Iuri, pode prosseguir.

Iuri Miranda: Obrigado, operador.

Pessoal, indo para o último slide, 12, da nossa apresentação, a gente tem prioridades claras para esse momento que nós gostaríamos de compartilhar com vocês:

Primeiro, nós vamos estar focados na recuperação de vendas e na busca pelo residual que canais como *delivery* e *drive-thru* podem deixar; segundo, estamos engajando o nosso plano de expansão orgânica com foco em formatos *free standing* na Burger King, *food court* em PLK e também seguindo o teste do formato *ghost kitchen* com a nossa segunda loja provavelmente até o segundo trimestre de 2022; terceiro, nós já começamos a colher e queremos escalar o uso massivo de tecnologia para personalizar a experiência do consumidor, reduzir a fricção nos *touchpoints* da jornada, maximizar o *revenue management* e buscar formas de aumento de produtividade e rentabilidade. Eu acredito que nós falamos nesse *call* bastante sobre isso aqui hoje; e quarto, mas não menos importante, nós



lançamos nosso plano e compromissos de ASG até 2030.

Então, eu agradeço a todos as perguntas, a participação, o interesse e nós deixamos aqui todo o nosso time de RI à disposição para qualquer esclarecimento adicional. Tenham todos um bom-dia.

Operador: A teleconferência do BK Brasil está encerrada. Agradecemos a participação de todos, tenham uma boa tarde e obrigado por usarem Chorus Call.